

Reevaluando el liderazgo del ejército en el siglo XXI

Mayor Jason M. Pape, Ejército de EUA

TAL COMO RECONSIDERÓ su visión sobre las operaciones del Ejército con el Manual de Campaña (*Field Manual* – FM) 3-0, el Ejército debería reexaminar su filosofía de liderazgo para tomar en cuenta las evoluciones en la sociedad de los EUA y el ambiente operativo incierto del complejo siglo XXI. Si bien el liderazgo y el desarrollo de líderes en el Ejército han madurado en los últimos dos años, este aún no ha considerado a cabalidad las exigencias que impone a sus líderes y los cambios de la sociedad en general. A pesar de las iniciativas de líderes como el General (retirado) Eric Shinseki, al evaluar los programas de capacitación de líderes y luego analizar la medida en que la cultura de la organización incide en la evolución del liderazgo y la formación de líderes, nuestras doctrinas y prácticas permanecen profundamente arraigadas en las tradiciones históricas y muy inclinadas por supuestos relativamente inmaduros acerca de lo qué es el liderazgo y cuál es la manera más eficaz de ponerlo en práctica. Carecemos de una reflexión crítica sobre el tema—una apreciación de las distintas maneras de analizar el liderazgo y la capacitación de líderes. Es indispensable que comprendamos el *por qué* nuestra doctrina de liderazgo es de la manera que es en lugar de simplemente *lo que es*. En este artículo se estudia distintos aspectos de la visión del Ejército sobre el liderazgo en el siglo XXI y se establece algunas sugerencias de cambio a fin de capacitar mejor a los líderes del Ejército para las operaciones actuales y las venideras.

Luego de regresar de mi segundo despliegue en Irak en menos de tres años, tuve la suerte de tomar un descanso como joven Mayor y

tener la oportunidad de pasar un tiempo con mi familia, intercambiar ideas con mis compañeros y reflexionar sobre mis experiencias en el Ejército durante los diez últimos años, darle un sentido a todo lo que había visto, llevado a cabo, aprendido y a lo que hoy constituyen mis convicciones. Pasé casi un año rodeado de mis contemporáneos, exitosos mayores del Ejército con carreras similares, que si bien con diferentes experiencias recientes, así como ideas contrastantes pero complementarias sobre la profesión militar. Estudiamos en una de las instituciones intelectuales más renombradas del Ejército con instructores militares y civiles expertos en sus campos. Algunos eran catedráticos y otros profesionales. No obstante, todos enseñaron de una manera que nos motivó a encontrar nuestras propias respuestas, a cuestionar nuestros prejuicios y supuestos, considerar otras perspectivas acerca de lo que pensábamos que ya sabíamos, y trabajar colaborativamente en lugar de competitivamente hacia el logro de nuestras metas de aprendizaje. Y a pesar de que estudiamos muchas materias, el tema del liderazgo fue la base fundamental de nuestro plan de estudio.

La mayoría podría suponer que estoy escribiendo sobre la educación de nivel intermedio—en la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, Kansas. En realidad estoy escribiendo sobre el año que pasé en West Point en el Programa Eisenhower para la Formación de Líderes como parte del Programa de Educación Civil Avanzado del Ejército (ACS). El Programa de Formación de líderes, un esfuerzo cooperativo entre la Academia Militar de Estados Unidos y Universidad de

El Mayor Jason M. Pape, Ejército de EUA, cursa estudios en la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, Kansas. El Mayor Pape obtuvo su Licenciatura de la Universidad Estatal de Michigan y

su Maestría de la Universidad de Columbia. Entre sus destinaiones en el Ejército se encuentra una comisión de servicio en Corea y el Medio Oriente y despliegues en las operaciones Iraqi Freedom I y III.



(Sgto. Aaron Allmon, Ejército de USA)

El Subteniente del Ejército de EUA Chang Ahn y el Mayor David McCulley, 5º Batallón, 82º Regimiento de Artillería de Campaña, actualizan los mapas de perímetro en Balad, Irak el 11 septiembre de 2008. La unidad está integrando el personal de seguridad de la Fuerza Aérea en el perímetro exterior de la base antes de que los soldados se hagan cargo de la zona de la unidad del Ejército.

Columbia en la Ciudad de Nueva York, en el que se prepara a los oficiales tácticos de West Point para desempeñar sus roles de tutores para miles de futuros líderes militares. Gran parte de la gente, fuera de West Point, que escucha sobre el programa, infieren por el nombre, que la meta del programa es la formación de estudiantes como líderes militares. Si bien esto es cierto, la inferencia no capta lo que yo pienso que es la meta más significativa del programa: hacernos mejores capacitadores *de* líderes y, en última instancia, con una plataforma más amplia en el tema del liderazgo.

Mientras más pienso sobre el liderazgo en el ambiente operativo actual del Ejército, dicha diferencia se torna más clara y gana cada vez más importancia. Aprendí muchísimo sobre el liderazgo durante mi año en West Point, no porque el programa me enseñara acerca del liderazgo, sino porque me ayudó a comprender mejor lo que observé, practiqué y experimenté en calidad de líder en el Ejército antes de asistir a la Academia.

A pesar de las recientes evoluciones en nuestra doctrina de liderazgo del Ejército, este sigue practicando y enseñando (o no enseña) el liderazgo de la misma manera que lo ha venido haciendo por décadas. La mayoría en el Ejército todavía no comprenden los distintos matices del liderazgo, qué significa, qué significa *capacitar a los líderes*, y qué quiere decir *ser* un líder. Por ejemplo, me pregunto ¿cómo el concepto de liderazgo como una “estructura social” sería percibido por la mayoría de los líderes del Ejército?²

Mi propósito no es el de menospreciar la doctrina de liderazgo del Ejército, sus líderes, o sus programas para la formación de líderes. Ni tampoco es el de desacreditar el plan de estudios de la Escuela de Comando y Estado Mayor. Las instituciones, el personal y los programas que fomentan las ideas sobre el liderazgo del Ejército son del calibre más alto—envidiados, estudiados e imitados en el mundo entero y en muchos aspectos de la vida. Sin embargo, podrían mejorarse y *necesitan mejorarse* en vista de los

cambios en nuestra sociedad y la complejidad creciente del ambiente operativo actual y futuro. El Ejército necesita reexaminar sus puntos de vista sobre el liderazgo para garantizar que esas opiniones permanezcan relevantes y necesita expresar mejor su filosofía de liderazgo. Además, el Ejército debe tomar en cuenta cómo podría inculcar el liderazgo en el contexto de los ambientes operativos actuales y futuros, en lugar de depender de la tradición histórica.

El FM 3-0 explica lo que ya ha ocurrido en las operaciones del Ejército y en los ambientes operativos. El Ejército tiene que hacer lo mismo con el FM 6-22. No tiene que reemplazar sus paradigmas previos, pero debería añadirles capacidades, destrezas y conocimientos y volver a analizar cómo comunicar su filosofía de liderazgo a través de las áreas de doctrina, organización, entrenamiento, material, liderazgo, personal e instalaciones (*DOTMLPF*) para garantizar consistencia en la descripción, práctica y refuerzo.

El FM 6-22, *Army Leadership*, entrega una visión exhaustiva y moderna de los líderes (las personas y sus cualidades), el liderazgo (las acciones y los procesos) y los temas relacionados como la asesoría y formación de equipos. Sin embargo, la visión está incompleta y el mensaje no es evidente en la práctica en todo el Ejército. Además, las discusiones sobre el liderazgo del FM 6-22 muestran las características que verdaderamente definen a la administración. El Ejército carece de lo siguiente:

- Reflexión crítica sobre nuestros supuestos acerca del liderazgo.
- Énfasis adecuado sobre el liderazgo como una destreza y materia que requiere someterse continuamente a la discusión y desarrollo en todo el Ejército.
- Consistencia en lo que asumimos como liderazgo al momento de analizar nuestra práctica, sistemas y doctrina en el Ejército como un todo.

En términos generales, el Ejército podría mejorar su filosofía de liderazgo a través de debates y diálogos internos, comparación externa, internalización y aplicación práctica de su filosofía de liderazgo y una evaluación exhaustiva de cómo éste se refleja en los sistemas y doctrinas del Ejército.

Discusión

Primero, tenemos que fomentar una discusión productiva sobre el liderazgo en todo el Ejército. Qué es el liderazgo, cómo se capacita a los líderes y cómo influyen los líderes en las personas y en las organizaciones, constituyen temas que exigen una conversación permanente y, por lo tanto, se puede

...la meta más significativa del programa para la formación de de líderes: hacernos mejores capacitadores de líderes y, por último, con mayor base en el tema del liderazgo.

decir que se opone a la noción de la doctrina. Las instituciones castrenses no tratan apropiadamente el tema del liderazgo, mucho menos fomentan el debate acerca de sus supuestos fundamentales o métodos para mejorarlos. Según lo expresó el Suboficial Mayor del Ejército Richard Kidd, nuestra doctrina insinúa que “los soldados aprenden a ser líderes eficaces observando a quienes lo son.”³ Esto es indudablemente cierto y posiblemente una de las mejores maneras de aprender sobre el liderazgo, pero asume que todo soldado tendrá la suerte suficiente de contar con un buen líder que lo/la guíe. Aún más importante, no reconoce la importancia del proceso de asimilación—un proceso en el cual los soldados practican el liderazgo, aprenden cómo debería ser un líder y reflexionan a través de su práctica y observación el modo de convertir la experiencia en conocimiento. Los prejuicios históricos impregnan la filosofía de liderazgo del Ejército, principalmente porque nos estudiamos, casi exclusivamente, a nosotros mismos y a los líderes militares como base fundamental para mejorar la doctrina y la educación. Esto nos deja con una versión de liderazgo del Ejército estructurada socialmente.⁴

Hoy en día la filosofía de liderazgo del Ejército perpetúa supuestos que tienen poca credibilidad fuera del ambiente militar. Su estructura jerárquica

y sistema de ascensos implica que la edad y la experiencia generan automáticamente mayor conocimiento—que un militar de mayor jerarquía es intrínsecamente superior a sus subalternos. El modelo de liderazgo del Ejército está saturado con teorías de rasgos, enfatizando la importancia y cualidades de la persona como “la presencia física” en lugar del proceso (V.gr., comunicación, colaboración y cambio en la organización). El sistema del Ejército valora más el conocimiento actual que el aprendizaje continuo, fomenta más la toma de decisiones que el consenso y a menudo describe al liderazgo en términos que realmente corresponden a la administración (V.gr., influencia unilateral del líder al liderado, en lugar de una interacción continua para crear una relación entre las personas).

Las discusiones relativas al liderazgo frecuentemente se convierten muy rápido en un

asunto de “visión”, algo que muchos creen que el Ejército hoy en día no posee. Si bien la mayoría del Ejército concuerda en que los líderes para quienes han trabajado exhibieron los valores del Ejército, demostraron atributos de líderes y mostraron niveles impresionantes de competencia y conocimientos, muchos insisten en que todavía falta algo. El porqué, el propósito, la intención—o más universalmente—la comunicación de la visión es ambigua, poco sincera o ausente. Dada la complejidad del entorno operativo de hoy, el mensaje se ha tornado mucho más importante que la persona. La estrecha distancia que existe entre la visión estratégica y la decisión personal requiere que los líderes en todos los niveles comprendan a dónde se dirigen y por qué. El Ejército no encara adecuadamente dicha realidad. En su lugar, depende de su organización jerárquica y cultura disciplinada y pierde gran parte de su motivación y energía intrínseca.

Comparación

Muy a menudo, el estudio del liderazgo en el Ejército constituye un estudio de historia militar y biográfica de los grandes líderes militares, en lugar de una educación sobre el liderazgo en sí mismo. Si bien el Ejército ha producido algunos líderes extraordinarios y su historia está colmada de innumerable ejemplos de fuerte liderazgo, el análisis crítico del tema generalmente se centra en el estudio de las personas, sus características y sus acciones. Jamás se analiza realmente cómo llegaron a ser grandes líderes o qué hizo que su liderazgo fuera exitoso. En nuestra búsqueda para llegar a ser grandes líderes, intentamos imitar a “hombres extraordinarios”. En lugar de intentar formar a líderes eficaces, dejamos el éxito de nuestros futuros líderes en manos de la “selección natural”. Parecemos ignorar el hecho de que la auto-instrucción, como método único, es insuficiente si se busca la autosuperación. La cultura del Ejército es una de arrogancia y de exclusión cuando se trata de considerar los puntos de vista de los demás sobre el liderazgo; insinúa que los demás “tipos” de liderazgo no son apropiados y que la versión de liderazgo del Ejército está mucho más avanzada. A decir verdad, el estudio del liderazgo fuera de la institución castrense (y algunas veces en los “círculos académicos” militares) ha madurado



Ejército de EUA, Sgto. Emily Russell

Un integrante del Servicio de Guardacostas trabaja con un equipo conjunto para construir una torre con material de Tinker Toys, en la Base Naval de Guantánamo, Cuba, noviembre de 2008.

tanto que muchas de los supuestos del Ejército sobre el liderazgo son el equivalente intelectual de decir que “la tierra es el centro del universo”. Compensamos los defectos en nuestro sistema mediante el reforzamiento de sus estructuras jerárquicas y promovemos una cultura de disciplina y obediencia. Se podría preguntar si el Ejército es en realidad mejor para producir *seguidores* que *líderes*. Hay que tomar en cuenta cuánto depende el paradigma de liderazgo del Ejército de que los soldados acaten las órdenes. (A fin de obtener mayor información sobre este tema, puede leer “Knowing When to Salute”).⁵

El Ejército puede beneficiarse de la reflexión crítica sobre el liderazgo de algunas fuentes poco convencionales. En los años 20, Mary Parker Follet expuso una visión del liderazgo que bien se puede comparar con modelos militares tradicionales. Ella creía que las personas están conectadas a través de relaciones en continua evolución en la que sus diferencias sirven de combustible para el crecimiento ininterrumpido individual y de grupo.⁶ Acuñó la frase “El poder con, en lugar del poder sobre”.⁷ Follet reconoció la importancia de las relaciones humanas en las organizaciones mucho antes de que la mayoría lo reconocieran. Hizo énfasis en los aspectos humanos del liderazgo, solución de conflictos y el aprendizaje a través de las diferencias.⁸ Aseveró que uno no tiene que ser agresivo para ser un líder. Describió el poder no como una situación donde uno gana y el otro pierde, donde una persona obliga a otra a hacer su voluntad o concede el poder a otra, sino como una capacidad que aumenta cuando las personas trabajan juntas.⁹

Follett reconoció que los líderes también debían tener visión y que el liderazgo era lo mismo que enseñar. Creía en el *líder* invisible—el propósito de la organización:

Hay una concepción sobre el liderazgo hoy que gana terreno y que es muy diferente a la de nuestra antigua noción... Es una concepción muy distante de la relación líder-seguidor. Con esa concepción usted tiene que ser ya sea un líder o un aprendiz. Hoy nuestra idea se inclina cada vez menos a ser confinada dentro de los límites de esas alternativas. Está la idea de un liderazgo recíproco. Además, está la idea seguimiento participativo, de seguir al líder invisible—la finalidad común. La relación que existe entre el

resto del grupo y el líder no es pasiva y pienso que los profesores ven esto más claro que la mayoría de las personas y por consiguiente, al impartir sus lecciones están haciendo más que enseñar; están

Los prejuicios tradicionales se impregnan en la filosofía de liderazgo del Ejército, principalmente porque nos estudiamos, casi exclusivamente, a nosotros mismos...

ayudando a desarrollar una de las concepciones más fundamentales de las relaciones humanas.¹⁰

Follett observó que los líderes tenían que observar la situación completa e identificar patrones, dirigiendo en forma cooperativa en lugar de una manera coercitiva, ayudando a la organización a lograr una meta colectiva, estableciendo prioridades, encauzando al equipo y organizando la experiencia del grupo para cumplir con los objetivos. Al hablar del liderazgo, Follet reconoció el arte de seguir al líder como una disciplina estudiada deficientemente “si bien de suma importancia, ha sido de muy poca consideración”.¹¹ En su mente, los seguidores deben ayudar al líder a mantener el control de la situación comunicando tanto los problemas como los fracasos, diciendo la verdad y dejándole saber al líder las malas decisiones para así poder encontrar una solución.

Muchos en el Ejército cuestionarían lo que eventualmente pudiésemos aprender de un texto sobre liderazgo escrito por un maestro de escuela en la década de los 20. Sin embargo, las aseveraciones de Follett si bien radicales y polémicas en su tiempo, están ampliamente aceptadas entre aquellos que estudian el liderazgo hoy en día. No obstante, el Ejército se opone a tales nociones democráticas e igualitarias del liderazgo. ¿No deberíamos considerar la posibilidad de dicha filosofía por lo menos en ciertas situaciones en el Ejército?

También hay ejemplos poco convencionales dentro de las fuerzas armadas. El Teniente Coronel Evans Carlson, que encabezó uno de los dos únicos Batallones *Raider* de la Infantería de Marina en la Segunda Guerra Mundial, basó su filosofía de liderazgo en las observaciones que hizo mientras acompañaba al 8º Ejército de Ruta del Partido Comunista Chino durante la década de los 30. Fomentó un estilo de liderazgo sobre la base de una claridad de propósito absoluta, el más alto de los estándares éticos, la búsqueda de consenso de grupo, camaradería, proceso de toma de decisiones descentralizado e iniciativa.¹²

En la guerra, así como en la búsqueda de la paz, el elemento humano es de principal importancia. La naturaleza humana es casi la misma para todo el mundo y los seres humanos responden a ciertos estímulos fundamentales. Así que, si los hombres tienen confianza en sus líderes, si están convencidos de que las cosas que soportan y por las que luchan valen la pena, si creen que con su esfuerzo están aportando de manera contundente al logro de sus objetivos, entonces sus esfuerzos serán voluntarios, espontáneos y consistentes.¹³

...no tiene que ser agresivo para ser un líder. No describió el poder como una situación donde uno gana y el otro pierde, donde una persona obliga a otra a hacer su voluntad o concede el poder a otra...

Evidentemente, el estilo de liderazgo de Carlson fue controversial—como su vida. El hecho de que sintiera tal admiración por el Partido Comunista Chino lo convirtió en sospechoso en la época del “macartismo (*McCarthyism*)” seguido de su muerte. Pero ¿en dónde podría el Ejército como una institución poner en práctica sus ejemplos?

Internalización y práctica

El Ejército todavía debe tomar completa consciencia sobre el perfeccionamiento de la doctrina de liderazgo a través de la práctica. El liderazgo continúa inculcándose por medio de historias, ejemplos personales y resúmenes en la doctrina, pero estos métodos no brindan una educación amplia y una práctica consciente. El liderazgo aparece como algo que sólo se da cuando el Ejército opera, en lugar de algo que los soldados deben tratar y practicar.

Para complicar más el asunto, el Ejército no siempre practica lo que predica; los líderes del Ejército no siempre tipifican lo que adoptan. El Ejército asume el liderazgo axiológico basado en valores, pero usa sistemas y prácticas de administración clásicos. En vista de que no ha diferenciado los dos temas, la mayoría asume que el liderazgo y la administración son sinónimos. Sin embargo el liderazgo es ético; la dirección es intrínsecamente práctica.

El Ejército valora más las decisiones de mando que las obtenidas por consenso, como quizás debería suceder la mayor parte del tiempo, pero esto no es siempre necesariamente cierto. Muchas de los fundamentos históricos de nuestro liderazgo arquetipo no son adecuadas para la complejidad e incertidumbre del ambiente operativo moderno. Algunas de nuestras frases típicas más prolíferas desenmascaran nuestra inclinación permanente: “El estado mayor existe para ayudar al comandante a tomar decisiones”, “Ningún plan sobrevive al primer contacto”, “Una solución eficaz ahora es mejor que una solución fenomenal después”, y “Liderar desde el frente”. Estas trivialidades reflejan admiración por la decisión, la *coup d’oeil*, o la intuición del comandante y el liderazgo heroico. Podría darse momentos en que las siguientes frases no podrían ser más adecuadas: ¿El comandante existe para ayudar a su cuartel general (o a sus subordinados o subordinadas) a llegar a un consenso” o “dirigir por medio del propósito y visión en lugar de por la presencia”? ¿Podría ser que “ningún plan sobreviva al primer contacto”, constituye una excusa para el liderazgo y visión deficiente permitiéndonos regresar rápidamente a la administración directa de la situación? ¿Qué sucede si la solución inmediata tiene consecuencias estratégicas indefinidas? Quizás la



Ejército de EUA, Mayor Michael Indovina

Una integrante de la policía militar del Ejército de EUA, Sargento Janet Ibarra, 18ª Brigada de la Policía Militar y División Multinacional-Bagdad, prepara su escuadrón para partir a una misión en Bagdad, Irak.

consulta, la deliberación y la paciencia tienen un lugar en el proceso de toma de decisiones. Si el Ejército piensa que el liderazgo debe mantener su relevancia, tenemos que comprender y difundir la diferencia que existe entre la toma de decisiones para una maniobra táctica y el proceso de solución de problemas complejos.

Evaluación exhaustiva

El Ejército debe garantizar que todos sus sistemas, procesos y prácticas impulsen o sean compatibles con el modelo de liderazgo adoptado. De primordial interés es la tendencia hacia la administración en lugar del liderazgo que trae la tecnología moderna con su creciente avance en el conocimiento situacional en tiempo real e incremento de nuestra capacidad para comunicarnos. Si bien el FM 6-0 asevera que el mando de misión constituye “el concepto de mando y control del Ejército”, a menudo nuestros sistemas y procedimientos indican una proclividad hacia el mando detallado, reforzando la administración en tiempo real en lugar de liderazgo proactivo.¹⁴

La siguiente historia, relatada por el Teniente General Mike Short de la Fuerza Aérea

(Comandante de la 16ª Fuerza Aérea en esa época) acerca de una conversación sostenida entre el piloto de un avión A-10 (que por casualidad era hijo del General) y un grupo de controladores aéreos avanzados (FAC) en Kosovo, destaca precisamente cuán propensas están las fuerzas a la micro administración a medida que avanza la tecnología:

Cerca de las 5 de la tarde, teníamos un video en vivo de un vehículo aéreo de control remoto *Predator* de tres tanques que bajaban por la carretera en Serbia y Kosovo. Como la mayoría de ustedes saben, mi hijo es un piloto de *A-10*, o lo era en ese tiempo. Teníamos un FAC sobrevolando y el General Clark [General Wesley K. Clark, Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas en Europa (SACEUR)] podía ver en vivo la misma escena que yo veía. “Mike, quiero que elimines esos tanques”. Respondí rápidamente, tenía otra cosa en mente, “Jefe, iré tras ellos por usted”. Al llegar el cambio de turno, [el General de División] Garry Trexler estaba en la instalación, terminando el turno diurno y [el General de Brigada Randy] Gelwix llegó para tomar el turno nocturno. Yo me encontraba allí porque el SACEUR quería hacer desaparecer a esos tanques. Teníamos en el teléfono a un egresado de la escuela de artillería hablándole al FAC en la radio. La llamada fue algo así como: “Mucho interés en eliminar esos tanques, 421. Me gustaría que trabajara en eso”. “Copiado correcto.” Pasaron dos o tres minutos y el 421 no había encontrado esos tanques. La voz del joven Mayor subió un poco de tono y dijo, “ComAirSouth y SACEUR tienen un verdadero interés en eliminar esos tanques. ¿Ya los detectó?” “Negativo”. Transcurrieron cerca de dos minutos y el graduado de la escuela de artillería jugó su última carta. “El General Short quiere realmente que esos tanques se eliminen”. Y se escuchó una voz que yo había escuchado en mi casa por casi 30 años que dijo, “¡Rayos papá, no puedo ver esos tanques del demonio!”¹⁵

Este ejemplo nos muestra cómo a menos de que llevemos a cabo esfuerzos concentrados para reforzar los principios del mando de misión, corremos el riesgo de contradecir los aspectos

claves de una filosofía de liderazgo descentralizado mientras la tecnología continúa avanzando. Una autoevaluación crítica probablemente nos llevaría a la conclusión de que el Ejército gasta una cantidad desproporcionada de tiempo y recursos para darles a los comandantes la capacidad de ver y saber todo lo que está ocurriendo dentro de su organización y muy poco tiempo y recursos para comunicar su propia intención y comprensión situacional de su organización.

Hay, por supuesto, mejoras considerables en el liderazgo del Ejército que han de considerarse junto con la nueva tecnología. Un ejemplo actualizado es nuestra habilidad para conectar a un grupo de personas en la aventura de compartir conocimientos de una manera colaborativa como el Sistema de Conocimiento para el Mando en el Combate (*BCKS*) y demás comunidades de práctica. Debido a la presencia de sistemas como el *BCKS*, los integrantes del Ejército pueden asumir un papel de liderazgo en uno o más campos de área de interés fuera de sus posiciones jerárquicas oficiales—libre de grado, geografía o asignación de servicio. Las comunidades de práctica facilitan las discusiones, aprendizaje y colaboración que eluden nuestros sistemas burocráticos y trascienden los típicos límites entre oficial y suboficial, profesional y académico o armas de combate y apoyo. Por lo general, los integrantes son más valorados por sus aportes y habilidad demostrada que por su rango o posición. Dichas organizaciones proporcionan un ejemplo de formas alternativas de liderazgo que pueden existir (y existen) dentro de los ejércitos convencionales de hoy en día. Tales organizaciones deben ser oficialmente incorporadas en nuestra doctrina de liderazgo para asegurar su utilidad en apoyo y mejora del clima de liderazgo del Ejército.

Conclusión

Es probable que el liderazgo en el Ejército en el siglo XXI esté caracterizado tanto por la colaboración como por la dirección y la toma de decisiones. Además de dirigir a otros soldados, operaremos mediante, con y a través de personas y organizaciones fuera del Ejército. Por consiguiente, los líderes del Ejército tienen que darse cuenta de que hay culturas distintas de liderazgo, saber cómo ajustar sus propios estilos

y enfoques a fin de acomodar esas opiniones y sentirse cómodos trabajando en y en torno a organizaciones fuera del Ejército.

Muy a menudo, el estudio del liderazgo en el Ejército constituye un estudio de historia y biografía militar de grandes líderes en lugar de una educación sobre el liderazgo en sí.

¿Cuál debería ser nuestra filosofía de liderazgo? Nuevamente, la respuesta depende de qué tipo de entorno operativo enfrentará el Ejército, qué papeles asumiremos y qué resultados se esperaran de nosotros. A fin de coincidir en esto se requiere una visión compartida de nuestro futuro, algo en lo que el Ejército todavía debate a pesar de los esfuerzos realizados, como la publicación del FM 3-0. Tal vez esta disonancia permanece porque, como con muchas otras cosas, la visión del Ejército se contradice en la observación y práctica a través del *DOTMLPF*. Nuestra filosofía de liderazgo debe reflejar esta visión futura, describir cuál debería ser el liderazgo del Ejército para satisfacer las necesidades futuras, en lugar de reafirmar *lo que ha sido* el liderazgo en el pasado.

El concepto de liderazgo tiene que ser comprendido por su naturaleza multifacética y simbiótica. Ya no puede enseñarse como un tema concreto o conciso. Es mucho más que sólo la interacción entre el líder y el liderado y depende de mucho más que sólo los atributos y las capacidades del líder para ser eficaz. El liderazgo se debe diferenciarse de la administración en principio y en la práctica, reconocer que algunas veces las personas mejor capacitadas para asumir un papel de liderazgo no serán aquellas con el grado más alto. Nuestra cultura debe ser una que fomente el aprendizaje de por vida, la diversificación y la autoformación ininterrumpida como base fundamental para el liderazgo, en

lugar de la deferencia a la autoridad o grado. El liderazgo debe considerarse en un contexto de organización—como un proceso recíproco y constante—preferiblemente un acuerdo colectivo entre personas sobre el propósito para el cual se trabaja. El liderazgo se ve influido por la cultura—los múltiples aspectos culturales que van más allá de sólo los de la organización. Requiere una apreciación de la metodología de aprendizaje para adultos y cambio en la organización en lo que respecta a su educación e implementación. Sería más eficaz si tomara en consideración aspectos como las diferencias en la personalidad, dinámica de grupo y solución de conflictos en lugar de presumir que todos somos iguales, con grado y jerarquía que interceden en los procesos de grupo y problemas personales. Más importante aún, el liderazgo deber verse en su contexto adecuado—con el entendimiento de que lo que una vez fue un liderazgo eficaz, podría no serlo en el futuro, darnos cuenta de que estamos propensos a autosatisfacer nuestros propios conceptos sobre el liderazgo lo cual podría entorpecernos a la larga y un acuerdo de que para que sea verdaderamente eficaz deberemos extender nuestra búsqueda para aprender acerca del liderazgo más allá de nuestra propia profesión.

El Ejército debe llevar a cabo una reevaluación minuciosa de su filosofía de liderazgo en todas las áreas del *DOTMLPF* para garantizar que hemos definido adecuadamente el liderazgo y la capacitación de líderes dentro de nuestra organización y contar con sistemas planificados, financiados e implementados para impulsar esa filosofía de Liderazgo en todo el Ejército. Dicha reevaluación deberá ser despiadada en su escepticismo, rigurosa en su objetividad y deberá luchar para obtener múltiples perspectivas. Debe mantener una mentalidad abierta para poder determinar si la filosofía de liderazgo del Ejército es en realidad tan eficaz como puede ser, o sólo una profecía de autosatisfacción. El Ejército debe trabajar menos en diferenciar su propia filosofía de liderazgo y en su lugar, intentar educar a su personal sobre el tema del liderazgo en un sentido más general. Al analizar las realidades de nuestro ambiente operativo actual, deberíamos tomar en cuenta qué significa el liderazgo en un contexto civil, conjunto, de interagencial y multinacional.

Por último, es importante observar que a menudo, a lo que nos referimos sencillamente

como *liderazgo* es de hecho el *Liderazgo del Ejército*, así como aparece en el título del FM 6-22. Es tan eficaz como es, en gran parte, debido a la cultura de la organización del Ejército y sus cimientos oficiales tales como la autoridad de mando y el Código de Justicia Militar (*UCMJ*). En el siglo XXI, los líderes del Ejército no pueden suponer que contarán con elementos tales como la autoridad de mando, la unidad de mando, el protocolo militar, la ley militar o hasta las normas culturales estadounidenses para facilitar el proceso en torno a ellos o dentro de sus organizaciones. Gran parte de lo que damos por sentado en el liderazgo se pierde cuando se trabaja junto con otras organizaciones, nacionalidades o culturas. En lugar de insistir en una relación de mando que hace que nuestro sistema funcione artificialmente, o imponer a otros nuestras normas culturales para adecuarlos a nuestro estilo, sólo deberíamos entender mejor el liderazgo en un sentido más puro. En lugar de depender de una relación de mando que hace que nuestro sistema trabaje o imponga nuestras normas culturales a los demás, sólo necesitamos dominar a cabalidad el liderazgo en un sentido más puro y práctico, sencillamente, ¡Liderazgo!**MR**

NOTAS

1. Teniente General William M. Steele, "Training and Developing Army Leaders," *Military Review* (julio-agosto de 2001): p. 2.
2. Gary Gemmill y Judith Oakley, "Leadership: An Alienating Social Myth?," *Human Relations* 45/2 (1992): pp. 113-29.
3. El Departamento del Ejército, Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta [Government Printing Office - GPO], October 2006), p. 8-11.
4. Gemmill y Oakley, pp. 113-29.
5. Dr. Leonard Wong y Profesor Douglas Lovelace Jr., "Knowing When to Salute," *Strategic Studies Institute of the U.S. Army War College* (Julio de 2007): pp. 1-6.
6. Pauline Graham, *Mary Parker Follett—Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, (Boston: Harvard Business School Press, 1995): p. 217.
7. Mary Parker Follett, *Creative Experience* (Nueva York: Longman Green and Co, 1924), pp. 187-93.
8. Graham, p. 217.
9. *Ibid.*, p. 130.
10. Charles G. Eberly, "The Teacher-Student Relation," *Administrative Science Quarterly* 15/1 (1970): p. 137.
11. Mary Parker Follett, *The Essentials Of Leadership* (London: Management Publications Trust, 1949), p. 41.
12. Michael Blankfort, *The Big Yankee: The Life of Carlson of the Raiders* (Boston: Little, Brown and Company, 1947).
13. Robert Dalton, "The Legacy of Evans Carlson," *Marine Corps Gazette* (agosto de 1987).
14. El Departamento del Ejército, FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: GPO, August 2003), p. 1-14.
15. Mustafa R. Koprucu, *The Limits of Decentralized Execution: The Effects of Technology on a Central Airpower Tenet*, Tesis de SAAS, Base Aérea Maxwell, Alabama: School of Advanced Air and Space Studies, junio de 2001.